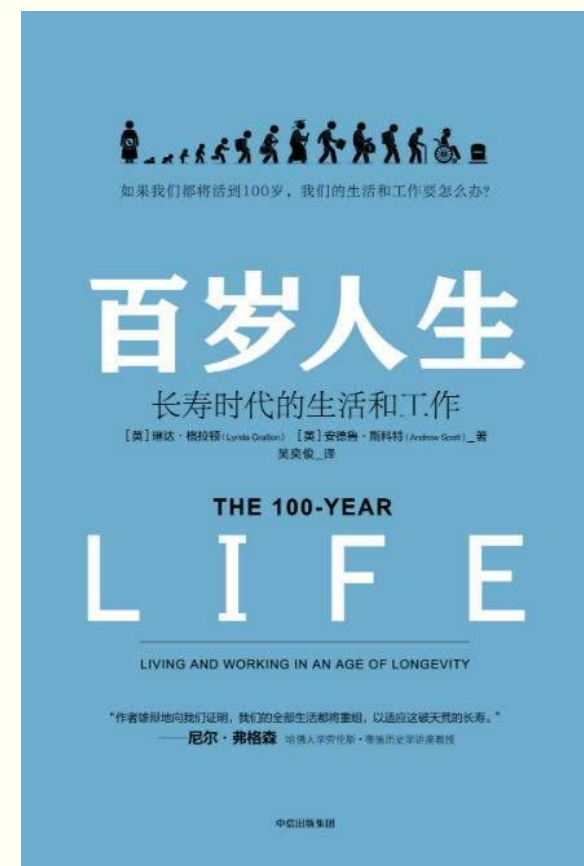
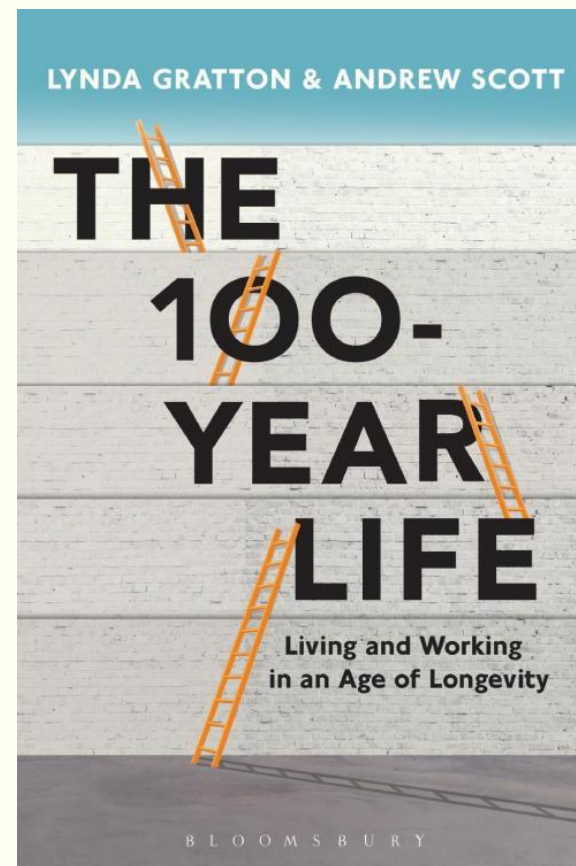


# 百岁人生

Lynda Gratton & Andrew Scott



## 关于作者

作者：琳达·格拉顿 (Lynda Gratton)，伦敦商学院管理学教授，为MBA学生讲述关于**未来工作和人力资源**策略执行计划的课程。出版了9本著作，并在《金融时报》《华尔街日报》和《哈佛商业评论》等媒体发表多篇文章。

安德鲁·斯科特 (Andrew Scott)，伦敦商学院**经济学教授**，牛津大学万灵学院和欧盟经济政策研究中心研究员。曾任教于哈佛大学和伦敦政治经济学院，还曾任政府和中央银行的宏观经济学顾问，以及英国金融服务局的非执行董事。



**琳达·格拉顿** (Lynda Gratton)

为MBA学生讲述关于未来工作和人力资源策略执行计划的课程。她被《商业思想家》评为15个有影响力人物之一。她还是美国人力资源协会的会员、新加坡政府人力资本咨询委员会成员，并且在欧洲、美国和亚洲多家知名企业担任顾问。

**安德鲁·斯科特** (Andrew Scott)

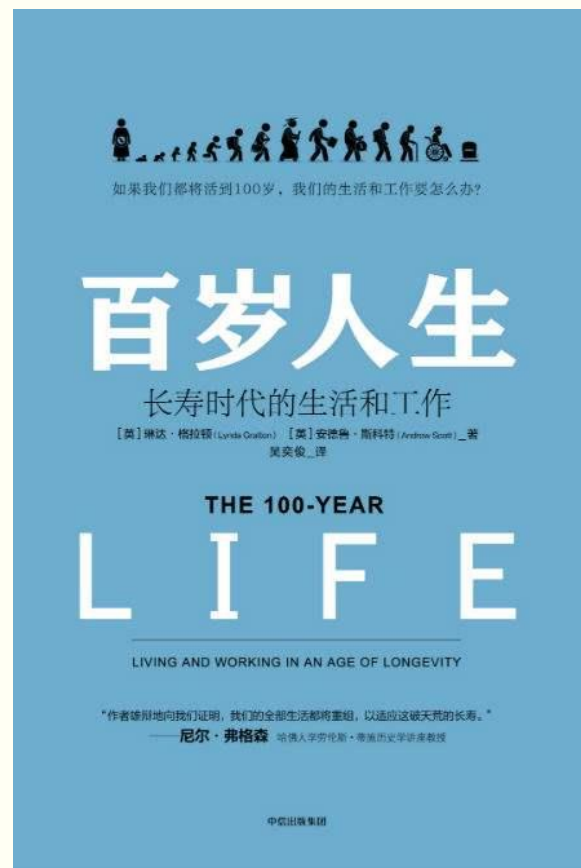
伦敦商学院经济学教授，牛津大学万灵学院和欧盟经济政策研究中心研究员。他曾任教于哈佛大学和伦敦政治经济学院，还曾任政府和中央银行的宏观经济学顾问，以及英国金融服务局的非执行董事。



# THE 100-YEAR LIFE

---

1. 这次不一样了，重组人生。
2. 百岁“悄然”发生，既来之则安之。
3. 别了，三段式人生（财务）
4. 新技术意味旧职业终结和新任务和新角色创造
5. 专注无价之物，迎接新的体验
6. 借助吉米和简，遐想“可能的自我”
7. 你希望这时间增加在那个模块（人生新模块）
8. 理财，要和时间做朋友
9. 时间是馈赠，娱乐还是创造
10. 改变的私生活不小的挑战
11. 期待变革



P26

如果你现在20岁的话那么你是差不多快00后了，那么你50%的可能性会超过100岁。这就是我们的孩子，他们基本上都会超过100岁。

如果你今年40岁的话，那么50%以上的概率，你可能会超过95岁。

如果你今年60岁的话，那么50%以上的概率你会超过90岁。

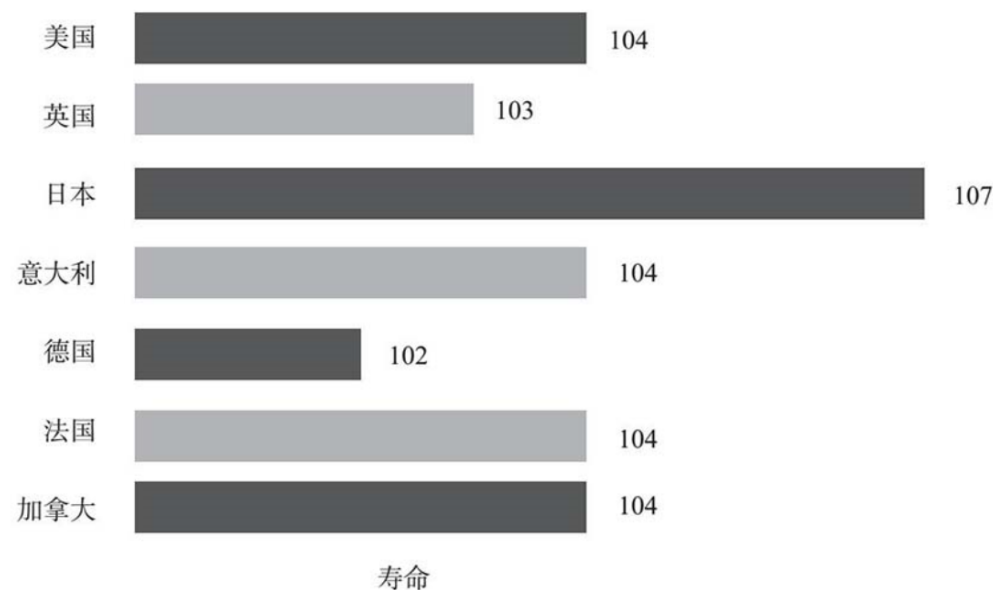
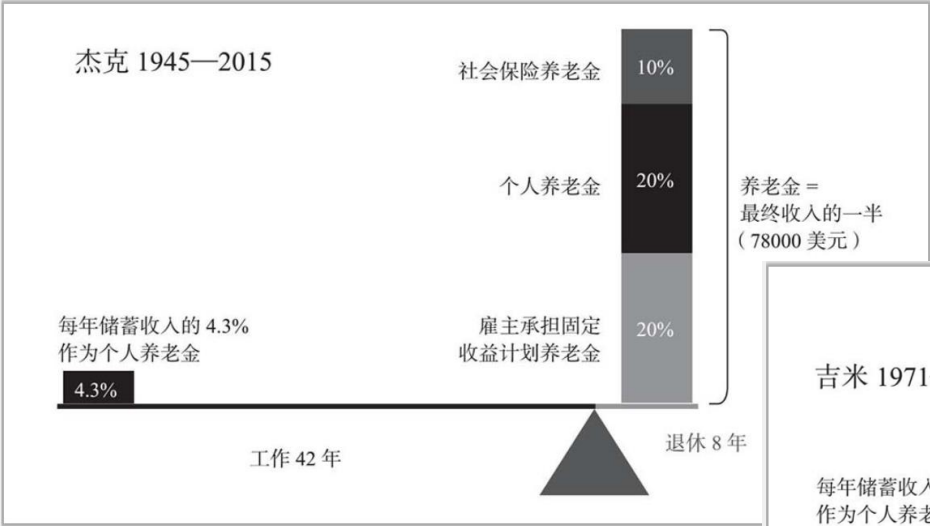


图1.1 2007年出生的孩子有50%概率达到的最长寿命预期

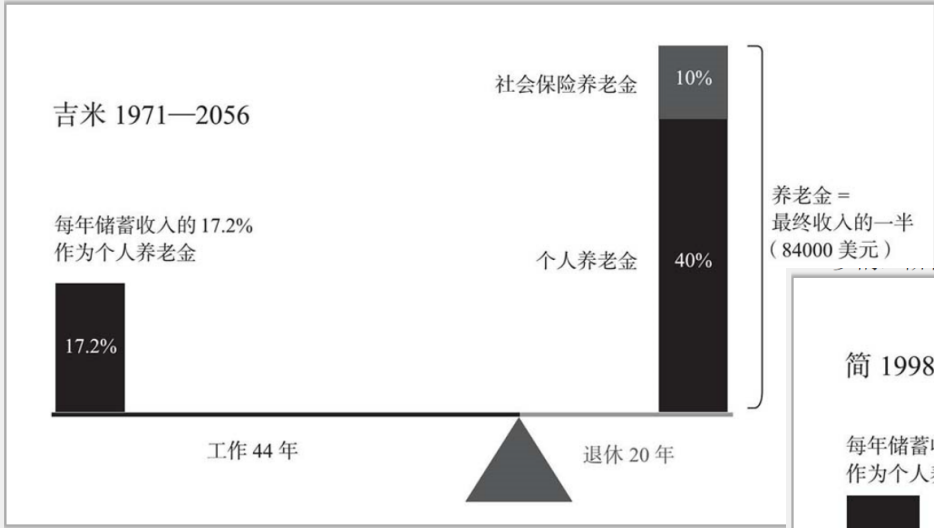


## Chapter1

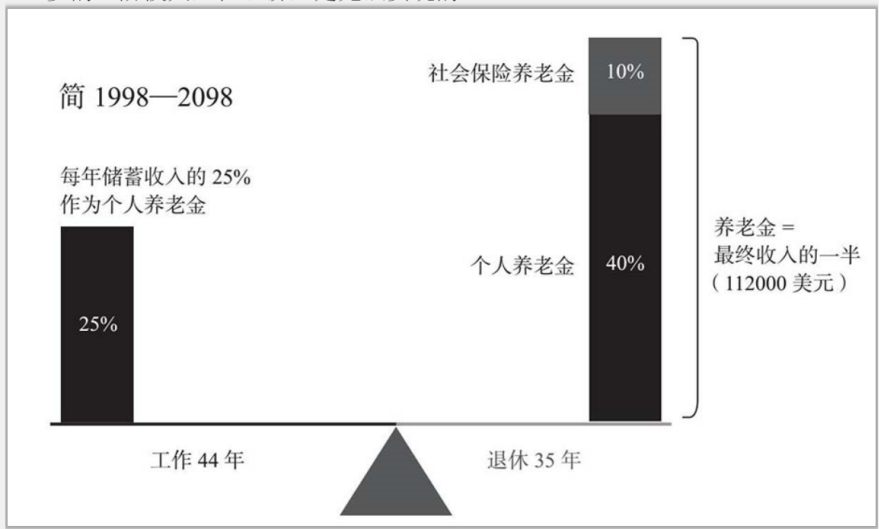
40杰克、70吉米、90简三阶段人生分别给我带来了什么？



杰克三段式人生的完美



吉米三阶段人生的绷紧



简三阶段人生的崩溃

## 增加的似乎都是退休年龄？

---



### P52 (养老替代率, 老年抚养率)

所以如果我们没有规划好我们的人生的话，那么活到一百岁，可能会陷入温迪妮诅咒，也就是我们会终身忙碌，甚至后半生生活在贫穷当中。并不是所有人，能够在50岁退休的时候，就攒够了足够自己生活一辈子的钱，而很多人都是要依靠退休金生活的。但是我要告诉你，你知道到**2050年**的时候，最可怕的老龄化国家就是日本，他们的工作人口和老人之间的比率是多少呢？是10比7。也就是说**10个工作的人，靠他交的税靠他干吗，要养7个老人，要养7个不干活的人，要天天拿钱的这些人，所以这个钱是肯定不够用的。**



## 面临挑战 P65

---



财务问题的挑战

5-10年周期性工作技能的挑战

就业格局挑战（第三章）

活力和乐趣的挑战

人际关系的质的老化

■ ■ ■

当寿命延长时，你想把它放在那个阶段？似乎没有选择延长工作年限。显然这个结论不受欢迎且非常讨厌，而且听起来，人生很累。

**别了，三段式人生**





## Chapter2

新技术意味旧职业终结和新任务和新角色创造

# 新行业P74

农业部门1869年占比GDP40%，2013年1%不到

服务业1929年占比GDP40%，2013年65%左右

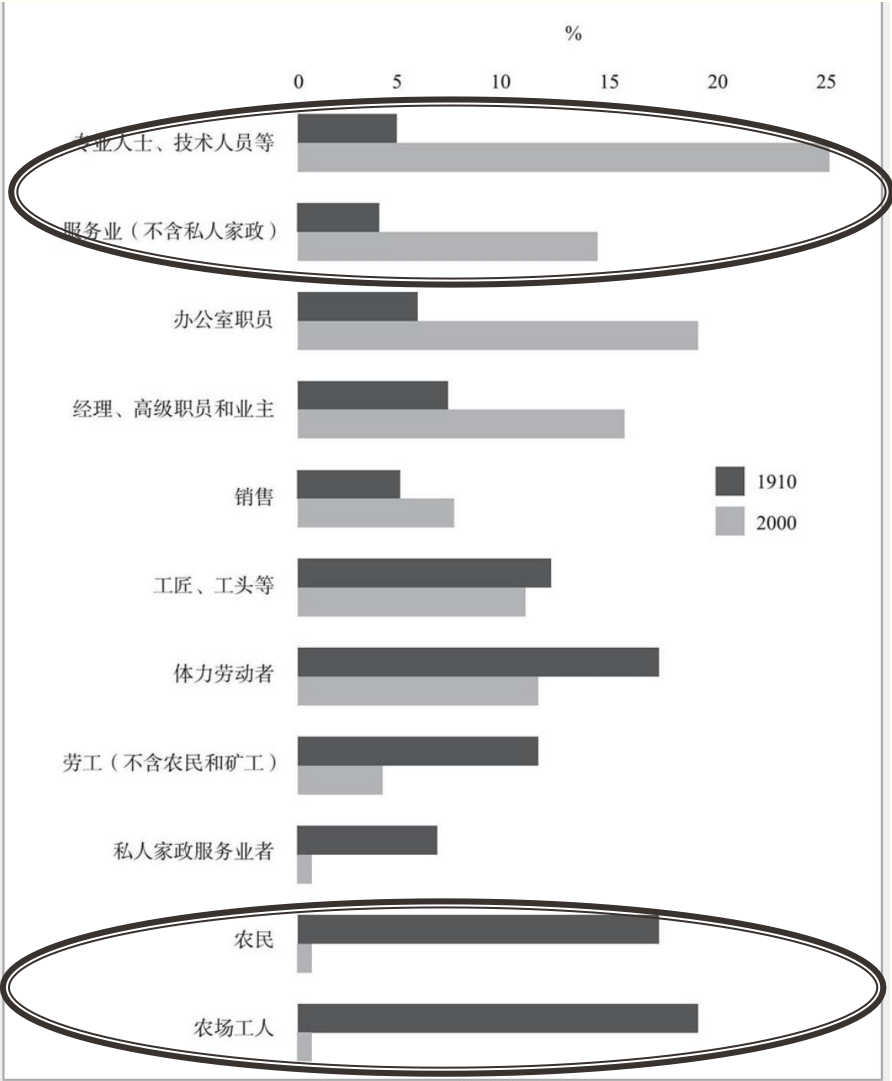
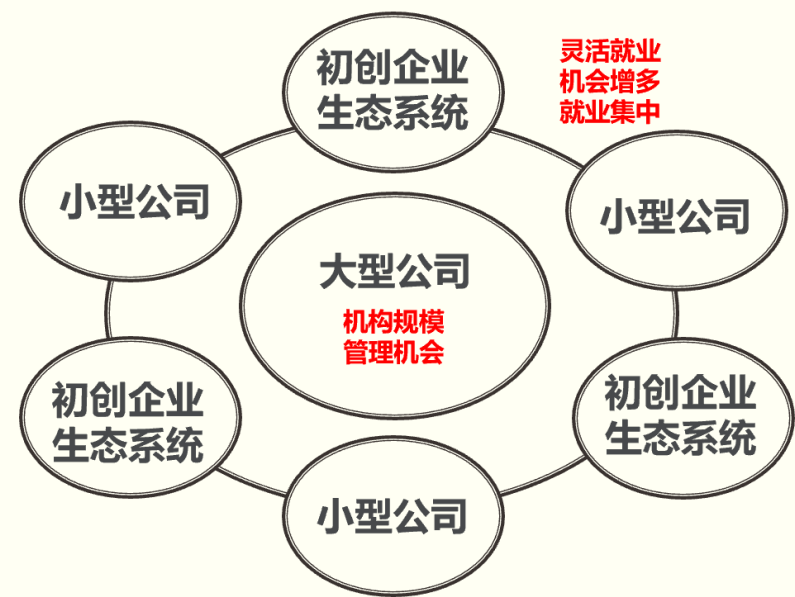


图3.1 1910—2000年的就业结构

# 新生态系统P76



## “零工经济”

越来越多的人不通过全职或兼职工作来获得收入，而是通过完成多个连续买家的一系列具体任务获得佣金。

## “共享经济”

除了提供收入来源，这种生态系统也有助于协调工作，休闲和家庭。

---

---

话题：我们是应该留在大城市还是应该逃离北上广？ P80

结论：未来我们更多的人大部分一定会涌向大城市。



智慧城市效应。

什么叫智慧城市效应？就是未来的城市都是围绕着智慧和创造在构建。

北京之所以有活力，是因为北京有中关村科技园，北京有国贸，北京有北大、有清华，旧金山之所以繁华，是因为旧金山有硅谷，伦敦有伦敦的学校。

上海有复旦大学、有交通大学。

所以大量的城市都将围绕着智慧，围绕着提供智慧的源泉，然后不断地扩张不断地扩张。所有的人只有聚集在一起，才会产生大量的信息的涌动。

智慧城市效应将会使得我们整个地球上的发展，都是围绕着大城市展开的，就城市会变得越来越来大。你看我们现在北京，然后这边雄安，这边天津，环渤海经济区等等，一大堆的城市集群集合在一起，城市将会变得越来越来大。

**然后人和人之间的交往，婚姻将更多的出现选型交配现象。**这个用社会学的术语叫选型交配现象，就是我们过去讲门当户对。就是你一定会跟更接近自己的人结婚，跟自己更相像的人结婚，跟自己有着共同的志趣的人结婚。

然后大量的年轻人涌入城市的核心，而不是住在郊外。今后在CBD这样的地方，我们看到的更多的东西是自行车。就是大家宁愿租一个小小的房子，租一个loft(复式住宅工作空间)，

---

## 话题：然后失业的未来。就是哪些工作更容易失业？ P86

这里边有一个名词，叫作**工作的中空化**，什么叫工作的中空化。就是两头的工作需求在不断地增加，中间的工作需求在不断地减少。什么是两头？你比如说你要招一个年薪50万以上的人，你要招一个CEO，招一个营销总监，招一个首席技术官，好难，招的人好难，招不到。因为这些人特别稀缺，这种工作要求变得越来越多，越来越高，而人越来越少。

还包括那些跟机器对话的人，就是他能够将来通过他的代码，去指挥机器的那些人，这些人都变得越来越紧俏。还有一头就是跑腿的、出体力的、搬家公司的、月嫂这些服务人员，你会发现非常难招。因为愿意干的人不多，而且这些人吃苦，压力大。那被替代的是坐办公室的一些人。只要你的工作属于常规任务工作，就大量的流程性的常规任务工作，你将被替代。这个替代的比率有多高呢？**这个数字我讲出来真的是有点吓人，大概47%现在的工作岗位将会面临挑战，就是将近一半的工作岗位将会面临挑战。**

---

## 而未来还有一个趋势：就是价值在于创新而非制造。P91

这里边有一个数字，就是富士康给苹果做代工。我们知道苹果手机基本上都是富士康生产的。但是富士康的人均产值，就是每一个人每年所做的贡献，2000美元。就是体力劳动密集型，每人每年2000美元，而苹果公司呢？每人每年是64万美元。所以未来的价值一定在于创新。

这里边也有人说不对，说人工智能没法替代所有的工作，大部分工作人工智能没法替代，为什么呢？这里边有一个效应叫作波拉尼悖论。**什么叫波拉尼悖论？**它说我们知道的比我们可言说的，要多很多。你就比如说我们这位书友，会剪发。会剪头发然后让你去教你儿子剪发，这样教教教，你能够讲出来的动作，你能够讲出来的标准，绝对不是你下手那一瞬间的感觉，那个感觉是找不到的，讲不出来。那个感觉只能靠你儿子的悟性、天分，他将来能不能够剪得到那个水平，所以没法准确地传递出来你到底心里边有哪些东西。

---

## 我们对“简”的建议是什么？ P96

在“简”的职业生涯之外的时间，这些预测几乎没有任何用处。她会经历更多的变化，会面临更多的不确定性。所以她必须更加灵活，更加意识到她要在未来不断重新定位和重新投资。

正如保罗奥斯特所说：“要做好应变万全的准备，才能兵来将挡水来土掩。”





## Chapter3

### 专注无价之物，迎接新的体验

---

---

在未来会有一个趋势。  
就是我们一定要去**专注无价之物**。

就是现在我们专注的资产，我们认为房子、汽车、存款、股票，这些是我们的资产；但是无价的资产会变得越来越重要，比如说友谊、知识、健康。这里边这个作者一再地强调，知识将变得越来越贵。就是今后大量的生产资料都是来自于知识。就是你必须得好学，你必须得不断地进步，否则的话你没法完成那个技能的更迭。



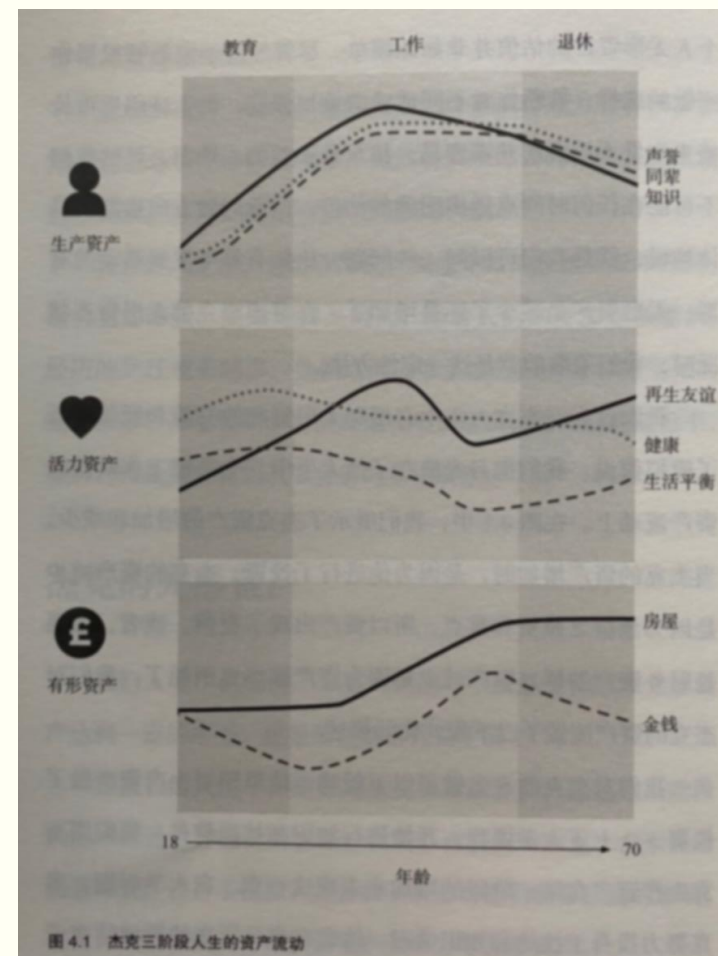
## 丰富的无价之物P107

我们的无形资产，基本上可以分成三类，**第一类叫生产资产，第二类叫活力资产，第三类叫转型资产。**

什么叫生产资产，比如说你的技能，你的知识，你的声誉、技能、知识、声誉甚至外貌，都算是你的生产资产。

然后接下来第二个叫活力资产，什么是活力资产呢？你的精神状态、你的友谊、你的健康、你周围的人际社交这些关系，这些是活力资产，让你充满活力，让你能够不断健康地生活下去。

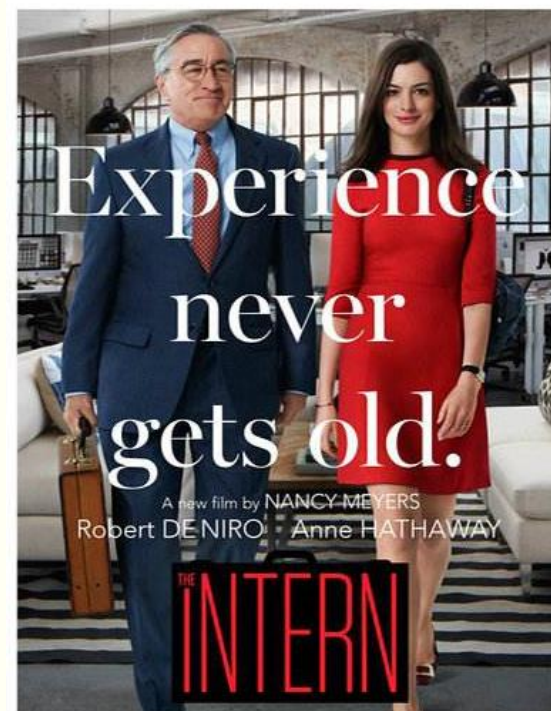
杰克三阶段模式有形资产和无形资产的平衡。P126



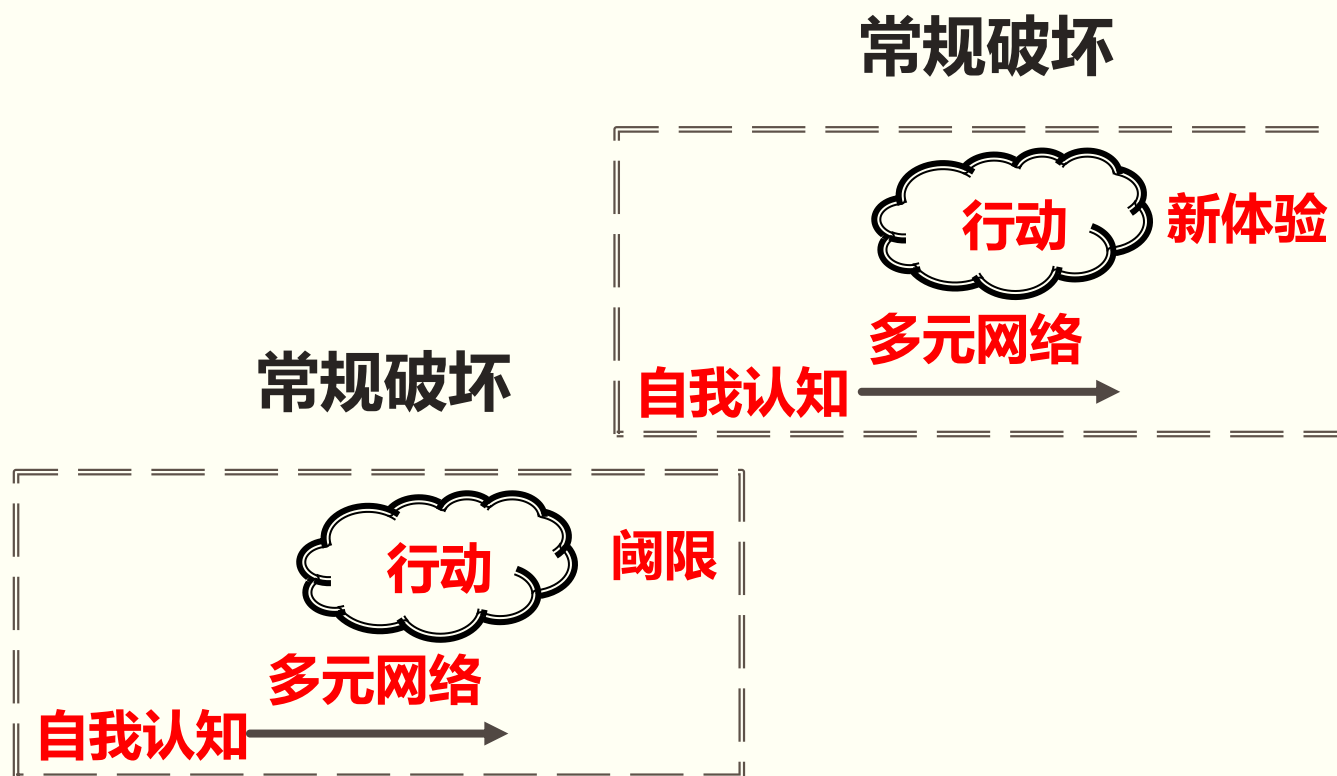
---

## 最最重要的无形资产：转型资产，动态递进的能力

转型资产是什么呢？就是你能不能够快速地转换一个岗位，你能不能够适应一个新工作。各位有没有看过罗伯特·德尼罗演过的一个电影，叫作《实习生》？那个电影特别有意思，他和安妮·海瑟薇演的。安妮·海瑟薇是我很喜欢的女演员，她演一个创业的公司的CEO，然后罗伯特·德尼罗是一个70岁退休的老头。这老头在家闲着没事，就跑出来找工作，到她们那儿给她做实习生找工作，一个70岁的老人家去适应一家创业的互联网公司做实习生，所以充满了戏剧性。



## 最最重要的无形资产： 转型资产，动态递进的能力P132-143



**常规破坏：**由自我意识开始到新体验的过程。

**新体验：**打破旧例，加强转型能力的环境。

**阈限：**人们在中间期观察到的模糊和迷失，参与者不在处于仪式举行之间所处的地位，但又尚未过度到仪式完成时拥有的地位。

**行动：**干就对了。

**多元网络：**裂变条件，你所接触的新朋友给你带来足够多的改变和机会的

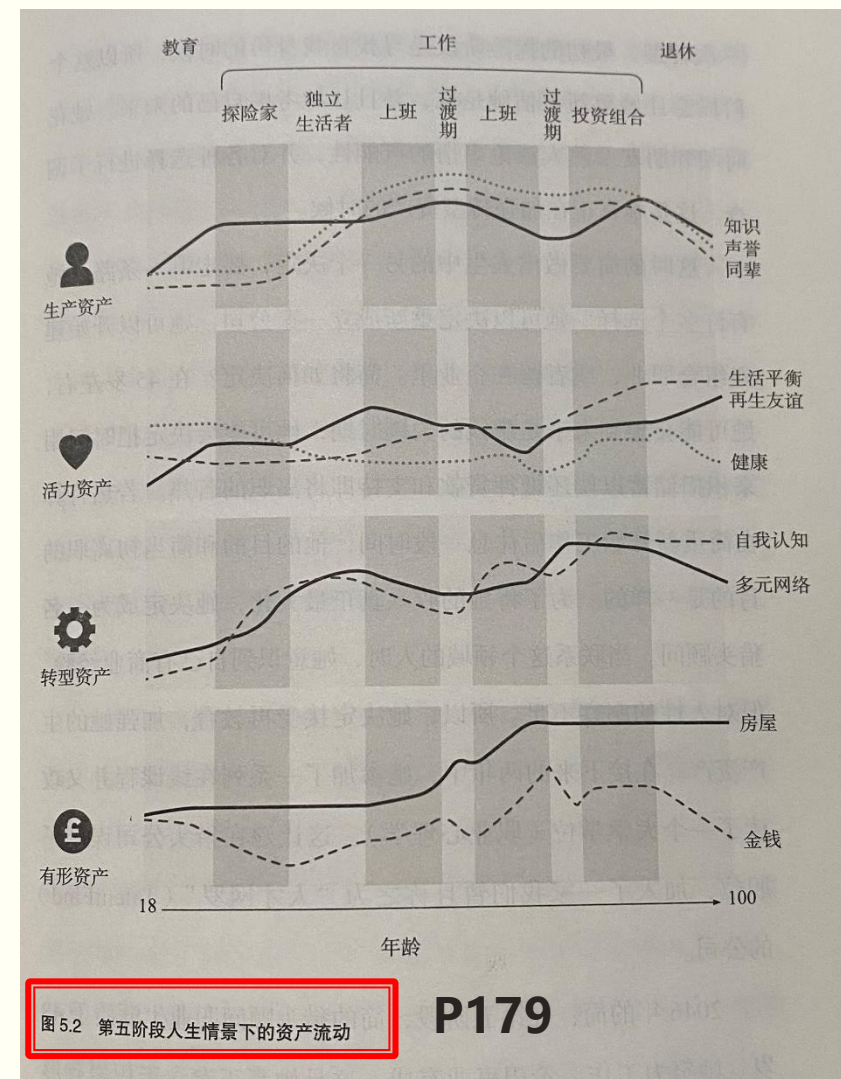
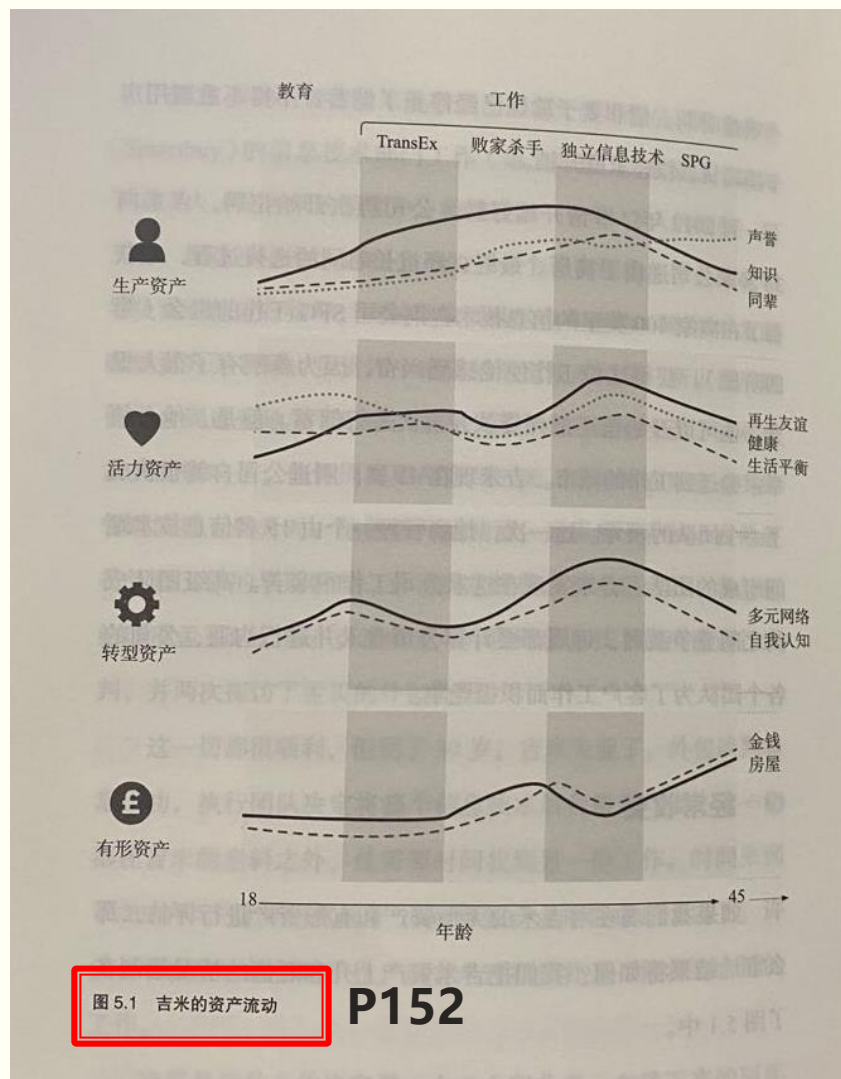
**自我认知：**“可能的自我”。  
我们将来会是什么样的人，会做什么样的事情。



## Chapter4

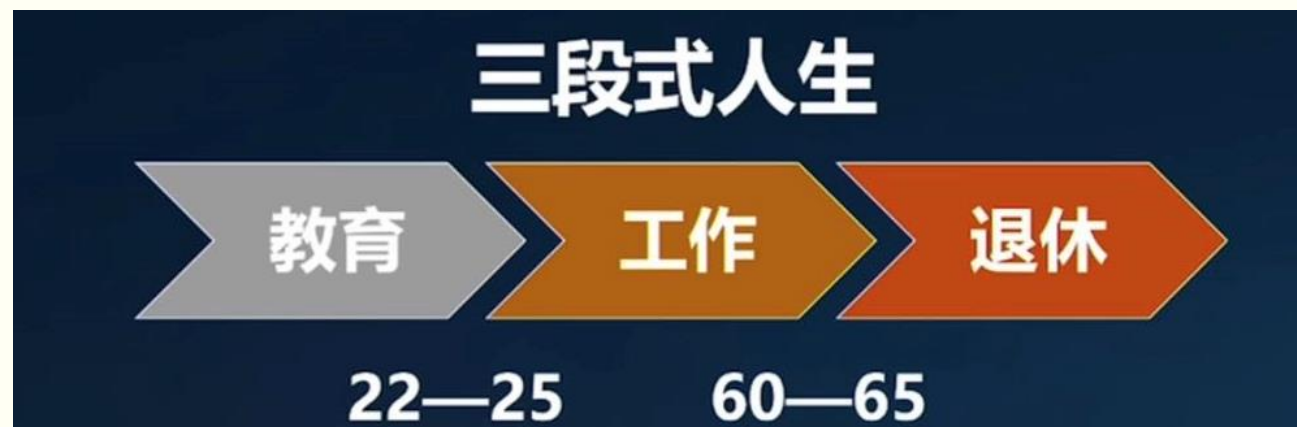
### 借助吉米和简，遐想“可能的自我”







吉米1971-2056  
职业周期以及退休1992-2056



工作44年

▲ 退休20年

简 1998-2098  
职业周期以及退休2019-2073



工作56年

▲ 退休8年

---

## 与不确定为舞，多段式人生成为常态。

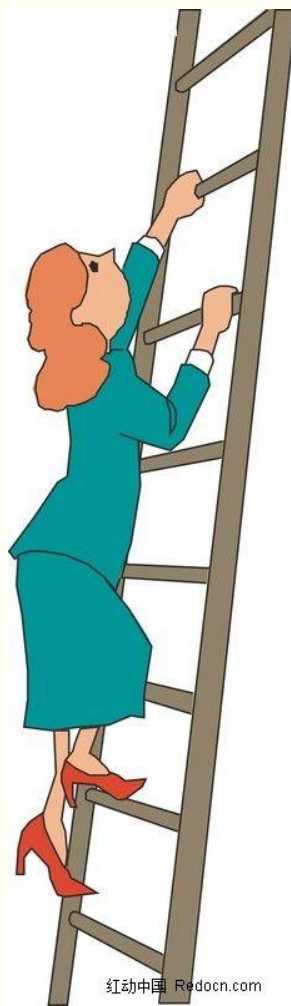
**这是未来我们的人生规划。就是你将要面临的是更多的不确定性，更多的起伏跌宕。**《思考，快与慢》，和《反脆弱》，这里边都曾经提到过。如果你要是一个聪明人的话，你必须得学会和不确定性共舞。就是当你能够热爱不确定性，喜欢不确定性，从不确定当中去受益的时候，你才真正地能够符合多个阶段的人生。所以这是我们说对于资产的理解。

然后我们未来会准备接受三点五，四或者五阶段人生，或者更多的人生阶段。就是不停地在换工作，不停地在换创业项目，在折腾各种各样的事，很好玩。所以今后我们每一个人手上，有一个手艺根本就不够。**因为你的技能会不断地得到提高，你有大量充足的时间去做这样的事情，这就是未来我们的人生规划。**



## 竖梯还是方格架？

---





## Chapter5

### 你希望这时间增加在那个模块



## 多阶段的重塑。P195

那么怎么给人生当中添加新模块？前面我们讲了，我们之前是从儿童、成人、两阶段的划分方法，变成了儿童、青少年、成人，退休这样的划分方法，那么在未来呢，有一个很有意思的现象，叫作青春再来。

什么叫**青春再来**呢？可以这样理解，叫作青春期的延长。就是我们每一个人过去认为说，20岁青春期结束了，现在不是。现在你的青春期大概要延长到65或者75岁，这个阶段都叫作青春期的时间。这个在生理学上，有一个名词叫**幼态持续**。

什么叫**幼态持续**？咱们首先说什么叫幼态，幼态就是保持着青少年的适应性和灵活性，咱们今天40岁的人还玩呢，50岁还老小孩呢，60岁还骑自行车环游中国呢，这个叫作幼态持续。

# 幼态持续

yòu tài chí xù  
幼态持续

**释义** 生物学术语，本义指生物将幼时的形态特征保持到成熟期以后。现指成年人依旧保有童年和青春期的特质——充满好奇心、玩乐心、渴望感、无畏感、热情、活力。①

---

## 玩乐和即兴发挥将是工作的主题。 P198

即兴发挥是一个专门的词，就是告诉我们说，工作就像爵士乐一样，就你需要调配，你需要自己去发挥出来，有那种创造的感觉，这时候就好了。大家看过《大长今》吗？《大长今》是我很喜欢的一个电视剧，《大长今》里边，那个大长今的师父，就告诉大长今说做饭是什么呢？做饭就是用你的爱，把那个味道画出来，就你对这个人有多么的爱，你就把那个爱放在这碗饭里边画出来，这就叫作即兴发挥。



---

---

P201

## 那些模块是你感兴趣的：探险者、独立生产者、投资组合

探险者。

并不存在一个可以指导他们的问题。除了每天因发现而生的喜悦之外，他们没有任何目标——他们正在雀跃而行。

探索不分年龄与性别。

人到中年，这个阶段，人会越来越多地认识到，他目前的人生规划和他的无形资产的枯竭将不足以支撑他以后的生活。





---

## 独立生产者：遵循原则通过生产来学习。P209

人人都要成为独立生产者（不是企业家）。人人都成为企业家，这不切实际。因为企业家的任务是什么呢？是要创建一个企业，让这个企业持续运营，让这个企业在我不在的时候，它还能够拥有它的价值，这叫企业家。这个对于大部分人来讲，要求太高了，但是**你们可以成为独立生产者。就是我为我自己生产，灵活，可行性强符合多段式人生某个节点发生链接。**

就现在你会发现，只要你有能力，只要你有跟别人不一样的这些技能或者知识都可以变现，就是当你能够成为一个独立生产者的时候，你的生活可能会变得很好。而且最重要的很有趣，你可以不断即兴发挥。

记住一个原则，叫作**通过生产来学习**。任何行为都用KPI来衡量。不把学习当作了一种心理按摩的过程。这样和独立生产者保持一致性。



## 独立生产者：遵循原则轻装上阵。 P213

然后轻装上阵。**轻装上阵**就是我们不需要像过去的创业者那样拥有一切，我才创业。然后创造你的创造力集群，**什么叫创造力集群？**

**你身边得有一群人，你得经常性的能和别人沟通交流，千万不要自己孤独地锁在一个房子里边悄悄创造，没有人交流，没有人矫正，没有人跟你讨论。所以你需要创造自己的创造力集群，这样一来你的效率不断地提高。**





## Chapter6

### 理财，要和时间做朋友

---

---

关于财务，和时间做朋友。就说两点。

① 了解复利 相信专业

② 多样配置 延迟满足



## Chapter7

### 时间是馈赠，娱乐还是创造

## 时间是馈赠P262

1900你根本无暇思考，你的时间都需要劳动在两段或者三段式人生没有这样的困扰。现在一周需要工作约36小时，多余的时间也是一种挑战。

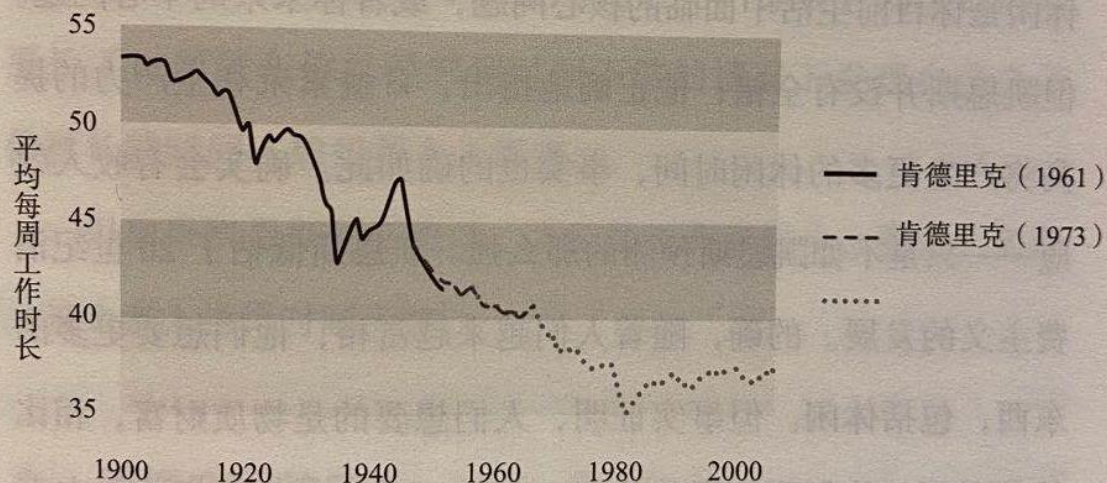


图 8.1 每个雇员的平均每周工作时长

来源：雷米、弗朗西斯，《一个世纪的工作与休闲》，《美国经济杂志：宏观经济学》，2009年第1卷第2期，第189—224页

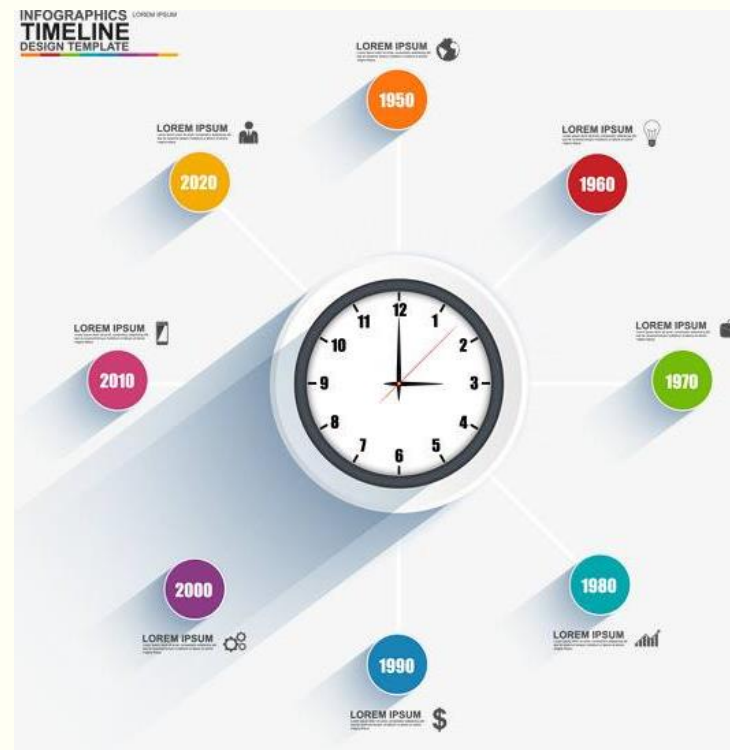
## 时间分配是个有趣的现象P266

为什么呢？这里边有一个非常重要的现象，叫替代效应，什么叫替代效应？

1979年的时候，只有15%的有钱人（我们所谓的有钱人就是收入在所有的人当中，排前20%的人），工作超过50个小时一周。

而到了2006年的时候，这个数字上升到27%。就是越来越多的有钱人，工作的时间超过50个小时。

**替代效应就是，当他的每小时工作所换来的钱，变得越来越多的时候，他就越来越舍不得去休闲，他觉得休闲太贵。所以有钱的人工作会变得越来越忙，而没钱的人会拥有大量富余的时间。**





---

## 时间的多样化，**再创造与娱乐**的平衡 P277

那么我们的时间分配，基本上会分成三类，一类叫职业时间，一类叫再创造时间，一类叫娱乐时间。所以各位能够看出一个趋势吗？娱乐业和再创造业，将变得越来越发达。而且养宠物的人会变得越来越多。咖啡厅坐着打磨时间的人越来越多，和现在的欧洲一样……**但是未来你时间大把，你又空虚寂寞，所以休闲业将会变得越来越发达。**

然后就是再创造，什么叫再创造的这个行业呢？就是你帮别人提供转型的可能，提供培训、提供知识、提供教育、提供中介服务，提供这么多信息交流的平台，组织这些交流聚会，这些都叫作再创造，这些行业将会变得越来越发达。因为这没法不是这样，因为人的时间就变得越来越多，就大量的人需要把这个时间消耗掉。所以这些行业在不断地增长。





## Chapter8

### 改变的私生活不小的挑战

## 波及方方面面 P308

### 家庭：

婚姻：“男主外，女主内”、  
亲密关系转变  
“产生互补性”

孩子：出生率

女性和工作：工作参与率越来越高  
男女同酬

离婚：离婚率

再婚：接受度越来越高

多代关系：家有一老如有一宝。  
多代关系促进长寿。



---

## 波及方方面面 P317

还有一个状况就是**忘年交会增加**。你们知道我们现在这个时候，每个人和你的朋友之间的年龄差距大概是多少，没算过吧？**72%的人和他的朋友之间的平均年龄差小于八岁**。就是大部分的人都只认识，或者只习惯于交往这些差不多的人，小于八岁。但是在未来如果，你是这样一种状况的话，你就是一个过时的人，你没有新的技能输入。你应该像罗伯特·德尼罗一样，去一家年轻的公司去应聘，去认识安妮·海瑟薇这样的年轻人，年龄差距五十岁，或者六十岁这都有可能，会成为大量的忘年交，而且人的身体也变得越来越好。





## Chapter9

### 期待变革

---

---

**最后我们得出一个什么样的结论，就是年龄变长了，我们能够活得更久、更健康，这究竟是一个礼物，还是一个诅咒，这个取决于我们每个人的选择。你的选择将决定着你的长寿是一份礼物，还是一份温迪妮诅咒。**

### 家庭结构改变

60岁退休收入骤减  
支出反而大增

### 老龄化趋势加剧

出生率下降  
代际供养压力越来越大

### 延迟退休

更多的个人养老金  
需要自己筹集

人生财务收入支出曲线图

